

# NÂNG CAO VĂN HÓA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

LÊ THỊ TÚ ANH

*Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam hiện vẫn được đánh giá là chưa được cải thiện nhiều so với các quốc gia trong khu vực và quốc tế. Có khá nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, nhưng một trong những nguyên nhân chủ quan cơ bản là doanh nghiệp lữ hành chưa quan tâm đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Trong khi đó, thực tế cho thấy, xây dựng văn hóa doanh nghiệp để nâng cao sức cạnh tranh và phát triển bền vững trở thành một trong những yêu cầu bắt buộc đối với các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nói riêng trong bối cảnh hiện nay.*

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, kinh doanh lữ hành, thương hiệu

## PROMOTING CORPORATE CULTURE OF TRAVEL BUSINESSES IN THE CURRENT CONTEXT

Le Thi Tu Anh

*The competitiveness of Vietnamese travel businesses is currently assessed as not much improved compared to other countries in the region and internationally. There are many reasons leading to this situation, but one of the main subjective reasons is that travel businesses have not paid attention to building corporate culture. Meanwhile, practice shows that building corporate culture to improve competitiveness and sustainable development has become one of the mandatory requirements particularly in the present context.*

Keywords: Corporate culture, travel business, brand

Ngày nhận bài: 25/7/2022

Ngày hoàn thiện biên tập: 4/8/2022

Ngày duyệt đăng: 10/8/2022

## Đặt vấn đề

Trên thế giới, du lịch đang trở thành ngành công nghiệp có đóng góp quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy, ngành công nghiệp không khói này nói chung và các doanh nghiệp (DN) lữ hành nói riêng cũng rất dễ bị tổn thương, trước những vấn đề như dịch bệnh, xung đột địa chính trị, chính sách cấm vận, xu thế toàn cầu hóa, cạnh tranh thiếu minh bạch...

Trong bối cảnh hội nhập hiện nay, muốn tận dụng được cơ hội và đối phó được với rủi ro, du lịch

Việt Nam nói chung và các DN kinh doanh lữ hành nói riêng cần nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Nói cách khác, DN cần tạo được sự khác biệt trong việc cung cấp các dịch vụ lữ hành để thu hút khách hàng đến với mình và thực sự tạo được ấn tượng trong mắt khách hàng trong và sau sử dụng dịch vụ đó. Để giải bài toán này, xây dựng văn hóa DN có vai trò đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, đây cũng là là trăn trở lớn nhất của không ít lãnh đạo các DN lữ hành Việt Nam hiện nay.

## Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp

### Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Hiện nay, có nhiều khái niệm khác nhau về văn hóa DN. Theo cách tiếp cận “mang tính hành vi”, Trice và Beyer (1984), Morgan (1986), Meyerson và Martin (1994) đã định nghĩa văn hoá DN được hiểu dưới khía cạnh hình thức, tập trung vào các biểu hiện của văn hoá như tín hiệu và các nghi thức. Theo cách tiếp cận “mang tính nhận thức”, Schein (1985) và Hofstede (1986) đã tập trung vào khía cạnh nội dung của văn hoá và định nghĩa văn hoá là “một tập hợp những chuẩn mực như là những hoạt động hơn là sự hướng dẫn cho hành vi”. Theo đó, văn hoá DN là cái mà DN có, cụ thể như các hiện vật, những giá trị đã được công nhận và những nghi lễ, quy tắc của DN.

Tại Việt Nam, nhiều quan điểm cho rằng, văn hoá DN là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN, từ đó trở thành quy tắc, tập quán quen thuộc ăn sâu vào hoạt động của DN, đồng thời chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi

thành viên của DN trong việc theo đuổi và thực hiện mục tiêu. Mỗi DN sẽ có những yếu tố văn hoá khác nhau. Thậm chí, văn hoá DN có thể được thay thế, thay đổi tùy thuộc vào ý chí chủ quan của nhà lãnh đạo và các yếu tố khách quan bên ngoài.

Dù được định nghĩa bằng nhiều cách khác nhau, nhưng có thể thống nhất định nghĩa về văn hóa DN như sau: Văn hóa DN chính là hệ thống các giá trị, quan niệm và nguyên tắc hành vi được chia sẻ bên trong DN, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và cách thức hành động của các thành viên, tạo nên bản sắc riêng của mỗi DN. Cốt lõi của văn hóa DN là tinh thần và quan điểm giá trị của DN. Điều này bắt nguồn từ sự tác động về tư tưởng, triết lý, quan niệm sống, quan điểm về kinh doanh... của người sáng lập.

### **Yếu tố tác động đến văn hóa doanh nghiệp**

Văn hoá DN tạo nên sự khác biệt của một DN này so với tất cả các DN khác. Để tạo ra sự khác biệt này, DN phải xây dựng văn hoá dựa trên hai yếu tố: Định hướng, chiến lược của DN (sứ mệnh, tầm nhìn); Những giá trị mà DN đang có (Con người; Môi trường làm việc, văn hoá công sở; Cách thức quản lý và phương pháp làm việc...). Trong quá trình phát triển DN, yếu tố văn hóa tiếp tục được phát triển và thay đổi phù hợp, tùy thuộc vào sự tác động khác nhau của môi trường, định hướng DN, cụ thể:

- *Văn hoá dân tộc*: Bản thân văn hóa DN là một nền tiêu văn hóa nằm trong văn hóa dân tộc. Mọi cá nhân trong nền văn hóa DN đều chịu tác động của các giá trị văn hóa dân tộc, văn hóa của một đất nước.

- *Những giá trị văn hóa học hỏi được*: Giá trị văn hóa học hỏi được là các quan niệm, chuẩn mực, nguyên tắc và truyền thống mà DN tiếp nhận được trong quá trình hình thành, hoạt động của mình, bao gồm: Những giá trị học hỏi được từ những DN khác; Những giá trị văn hóa được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hóa khác; Những giá trị do thành viên mới mang lại...

- *Nhà lãnh đạo, người sáng lập*: Lãnh đạo và người sáng lập chính là những người hiểu rõ văn hóa DN, họ là người xây dựng và phát triển nền tảng văn hóa DN. Vì vậy, để văn hóa DN phát triển, lãnh đạo, người sáng lập phải là người thực hiện nghiêm túc quan điểm giá trị của DN. Họ là một trong những nhân tố quan trọng nhất trong việc quyết định tạo văn hóa DN của mình như thế nào.

### **Văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp lữ hành**

Kinh doanh lữ hành là một trong hoạt động quan trọng với vai trò là cầu nối giữa cung và cầu trong ngành công nghiệp du lịch. Thực tiễn cho thấy, muốn tồn tại

và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, các DN lữ hành cần phải tìm cách củng cố và phát huy lợi thế riêng có của DN, đánh giá đúng thực trạng của mình để có những chiến lược kinh doanh đúng hướng, xây dựng sản phẩm du lịch chất lượng, giá cả hợp lý.

Giống như nhiều DN trong các lĩnh vực khác, việc xây dựng văn hóa DN cũng là yếu tố quan trọng mà các nhà quản lý du lịch lữ hành phải hết sức quan tâm để có được nền tảng và vị thế trên thị trường. Bởi kinh doanh lữ hành là sự liên kết những sản phẩm mang tính đơn lẻ của các nhà cung cấp để lập thành những sản phẩm mang tính trọn vẹn, bán với giá gộp cho khách, đồng thời làm gia tăng giá trị sử dụng của sản phẩm cho người tiêu dùng thông qua sức lao động của các chuyên gia marketing du lịch, điều hành chương trình du lịch và các hướng dẫn viên. Để tạo nên các chương trình du lịch, không thể sản xuất bằng máy móc mà là sự liên kết chặt chẽ của những người cùng làm trong DN từ khâu thiết kế đến khâu thực hiện. Sự liên kết chặt chẽ đó tạo nên các chương trình du lịch hấp dẫn và sự phát triển bền vững cho DN từ sự tin tưởng, yêu thích dịch vụ của khách hàng.

Nói cách khác, đối với lĩnh vực lữ hành, việc xây dựng, phát triển văn hóa DN riêng có càng có ý nghĩa quan trọng, không chỉ giúp DN tồn tại và phát triển mà còn là yếu tố bền vững mà còn là yếu tố quyết định dẫn đến sự lựa chọn dịch vụ của khách hàng.

### **Sự cần thiết của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp lữ hành**

Hiện nay, nhận thức của các nhà quản lý về văn hóa DN còn nhiều mơ hồ, vẫn chưa có sự thống nhất về khái niệm văn hóa DN. Trên cơ sở khảo sát các nghiên cứu trước đây và thực tiễn hoạt động của các DN kinh doanh lữ hành ở Việt Nam, việc xây dựng văn hóa DN hành có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với các DN kinh doanh lữ hành vì những lý do sau:

*Thứ nhất*, văn hóa DN góp phần nâng cao sức cạnh tranh

Sản phẩm của các DN kinh doanh lữ hành chủ yếu là chương trình du lịch. Chất lượng của sản phẩm lữ hành được tạo ra bởi rất nhiều yếu tố: Chất lượng phục vụ của DN kinh doanh lữ hành; Chất lượng dịch vụ hàng hóa của các nhà cung cấp cho các DN kinh doanh lữ hành; và sự thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng sản phẩm lữ hành. Trong các yếu tố trên thì chất lượng của nhà cung cấp dịch vụ và sự thỏa mãn của người tiêu dùng là chung cho tất cả các DN lữ hành, còn chất lượng phục vụ của DN lữ hành mới là yếu tố cạnh tranh để khách du lịch quyết định chọn mua chương trình du lịch của DN lữ hành nào. Chất lượng phục vụ tốt sẽ tạo nên

thương hiệu mạnh cho các DN lữ hành.

Thực tế cho thấy, lý do để khách du lịch mua dịch vụ của một DN là vì họ tin tưởng vào giá trị thương hiệu mà DN đã kiến tạo. Cần lưu ý rằng, văn hóa DN là yếu tố không thể thiếu trong quá trình hình thành thương hiệu của DN lữ hành. Văn hóa DN sẽ tạo ra lòng tin cho du khách khi quyết định mua dịch vụ của DN lữ hành, mặc dù dịch vụ đó là trừu tượng, không nhìn thấy được khi chưa tiêu dùng. Văn hóa DN mang đến cho du khách những giá trị phù hợp với những gì mà họ mong muốn thông qua việc tiêu dùng các chương trình du lịch.

*Thứ hai, văn hóa DN tạo nên sự phát triển bền vững*

Nếu văn hóa DN được xây dựng tốt thì các thành viên sẽ nhận thức rõ được vai trò của họ trong tổ chức, họ sẽ làm việc vì những mục tiêu chung. Quá trình phát triển của DN không phải lúc nào cũng bằng phẳng, trong khi các thành viên trong DN đều có những điểm khác biệt nên rất dễ xảy ra mâu thuẫn và xung đột. Lúc này, văn hóa DN với hệ thống giá trị, chuẩn mực chung đã được các thành viên chia sẻ sẽ đóng vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ những vấn đề xung đột và mâu thuẫn, từ đó cùng nhìn về một mục tiêu – tạo ra giá trị cho DN, tức tạo tiền đề cho DN phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, văn hóa DN sẽ thu hút và giữ chân nhân tài, phát huy năng lực, tăng hiệu quả làm việc, phát huy vai trò sáng tạo của các thành viên để họ sẵn sàng thể hiện khát vọng vươn tới và mạnh dạn đề xuất những ý tưởng mới mà không sợ thất bại. Văn hóa DN sẽ nâng cao khả năng giải quyết vấn đề và nghệ thuật giao tiếp ứng xử - một trong những yếu tố quan trọng bậc nhất trong các DN kinh doanh lữ hành.

*Giải pháp nâng cao văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp lữ hành*

Để tạo thế chủ động trong hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, các DN nói chung và DN kinh doanh lữ hành nói riêng cần xây dựng cho mình một hệ giá trị văn hóa riêng để mạnh dạn bước vào thị trường cạnh tranh quyết liệt. Việc xây dựng văn hóa DN trong các DN kinh doanh lữ hành vẫn đang là một thử thách không hề nhỏ, do đó cần quan tâm một số vấn đề sau:

**Đối với các cơ quan quản lý**

- Thường xuyên nâng cao nhận thức cho nhà quản trị DN về việc xây dựng văn hóa DN trong hoạt động kinh doanh. Thậm chí, có thể coi đây là một trong những tiêu chí để hỗ trợ DN vay vốn với mức lãi suất ưu đãi phục vụ cho mở rộng, xúc tiến quảng bá thị trường và phát triển dịch vụ mới...

- Khuyến khích và hỗ trợ DN trong việc triển

khai văn hóa DN bằng các hoạt động thực tế, thông qua các việc làm cụ thể như nâng cao chất lượng dịch vụ lữ hành...

**Đối với các doanh nghiệp lữ hành**

- Để xây dựng DN bền vững, cần phải xây dựng được những nguyên tắc ứng xử trong nội bộ phù hợp với văn hóa DN, mang đặc điểm riêng của DN, đồng thời phù hợp với văn hóa ứng xử của cộng đồng.

- Bản thân nhà quản trị DN phải là một trong những người tiên phong và tấm gương về văn hóa DN. Họ phải phát động xây dựng và phát huy giá trị văn hóa DN, thể hiện qua việc quan tâm đến xây dựng văn hóa DN và khuyến khích động viên cán bộ, người lao động thực hiện tốt văn hóa DN mình.

- Nhắc đến thương hiệu trong kinh doanh lữ hành là nhắc đến hình ảnh của chính DN đó đã tạo dựng được trong lòng du khách và đặt được niềm tin của du khách vào chất lượng sản phẩm. Khách du lịch tiêu dùng sản phẩm lữ hành và nếu thỏa mãn về sản phẩm thì sẽ tiếp tục mua lần sau hoặc giới thiệu cho các du khách khác, tức là tạo ra lòng trung thành của khách với sản phẩm và thương hiệu của DN lữ hành. Do vậy, các DN lữ hành phải có uy tín và danh tiếng mới thu hút được nhiều khách du lịch tiềm năng và giữ được khách du lịch truyền thống.

**Kết luận**

Nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và gia tăng cạnh tranh trên thị trường, ngoài việc nâng cao chất lượng dịch vụ thì một trong những giải pháp quan trọng là xây dựng và phát triển văn hóa DN. Hiện nay, nhận thức của nhà quản trị DN kinh doanh lữ hành đối với việc xây dựng văn hóa DN vẫn còn hạn chế, từ đó yêu cầu cần có những giải pháp đồng bộ nhằm tăng cường văn hóa DN đối với lĩnh vực kinh doanh lữ hành.

**Tài liệu tham khảo:**

1. Nguyễn Thị Thu (2016), Văn hóa doanh nghiệp của các công ty lữ hành ở Hà Nội. Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn;
2. Nguyễn Thị Kim Thìn (2013), Văn hóa DN - yếu tố nâng cao sức cạnh tranh và phát triển bền vững của các DN kinh doanh lữ hành, Tạp chí Nghiên cứu văn hóa tháng 6/2013;
3. ThS. Vũ Thị Kim Thanh (2020), Ảnh hưởng của văn hóa DN đến phát triển bền vững của DN, Tạp chí Tài chính kỳ 1 tháng 5/2020.

**Thông tin tác giả:**

ThS. Lê Thị Tú Anh - Trường Đại học Thương mại  
Email: lethituanh@tmu.edu.vn